



UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Sede Lobos

Aplicación del Cuadro de Mando
Integral a la gestión educativa de un
Oratorio Educativo

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Por

Juan Carlos CHIARINOTI

Trabajo Final de Licenciatura
Requisito parcial de la
Licenciatura en Economía y Gestión Educativa

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN1

PRIMERA PARTE: ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO

CAPÍTULO 1. Fundamentos del trabajo5

1.1 Elección del tema6

1.2. Planteamiento del problema7

1.3 Objetivo general8

1.4 Hipótesis9

1.5 Definiciones conceptuales9

1.6 Definición operacional10

CAPÍTULO 2. Nociones generales sobre el CMI11

2.1 Una nueva herramienta de gestión11

2.2 Las perspectivas14

2.3 Integración de perspectivas16

2.4 Concepto de indicador 19

SEGUNDA PARTE: LAS CUATRO PERSPECTIVAS

CAPÍTULO 3. Perspectiva financiera24

3.1 Correcta adecuación	25
3.2 Ciclo de vida	25
3.3 Temas estratégicos	27
CAPÍTULO 4. Perspectiva del cliente	35
4.1 Clientes y mercados	35
4.2 Indicadores centrales	36
4.3 Indicadores de actuación	37
4.4 Proposición de valor	40
CAPÍTULO 5. Perspectiva del proceso interno	49
5.1 Cadena de valor del proceso interno	50
CAPÍTULO 6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	56
6.1 Las capacidades de los empleados	56
6.2 Las capacidades de los sistemas de información	58
6.3 Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos	59

(9)

TERCERA PARTE: APLICACIÓN DEL CMI AL ORATORIO EDUCATIVO SAN JOSÉ

CAPÍTULO 7. El Oratorio Educativo San José	63
7.1 El amor educativo	64

7.2 Los desafíos educacionales de nuestro tiempo	72
7.3 El Oratorio Educativo San José, una respuesta educativa para nuestro tiempo	76
CAPÍTULO 8. Confección del CMI	86
8.1 Condiciones previas	86
8.2 Identificación del mercado	87
8.3 Visión, misión y estrategia	88
8.4 Perspectiva del cliente del Oratorio Educativo San José	92
8.5 Perspectiva de procesos internos del Oratorio Educativo San José.....	96
8.6 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje del Oratorio Educa- tivo San José	98
8.7 Perspectiva fiduciaria del Oratorio Educativo San José	101
CONCLUSIÓN	103
BIBLIOGRAFÍA	105
ÍNDICE	108

INTRODUCCIÓN

Parafraseando a SS. Juan XXIII, el cual sostenía, que hace falta construir una ciudad nueva alrededor de la fuente antigua; sostenemos que la educación, llamada a formar los hombres del mañana, debe valerse de todos los nuevos descubrimientos, pero enraizada en sus principios perennes, si le interesa implantar un sistema educativo de calidad orientado al desarrollo integral de la persona humana.

Esto, que no es nada nuevo en el campo educativo, últimamente se ha llevado a cabo en el caso de la Calidad Total. . En el campo empresarial, especialmente en el Japón, guiados por profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad Total, se puso en práctica un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua; dicho sistema, llamado de la Calidad Total, impactó el mundo de las empresas con notables resultados. El mundo educativo asumió ese concepto, y hoy alrededor del orbe se encuentran innumerables instituciones educativas certificadas bajo las normas de la Calidad Total.

Por lo tanto la educación no se muestra ajena, ni al avance, ni a los cambios de los tiempos. Pero sí, reconoce en el hombre esa perdurabilidad de su naturaleza, que no cambia con el pasar del tiempo. Siempre ese mismo anhelo de amar y ser amado, de conocer y de realizarse, y ahí la educación llamada a desarrollar y encausar esos anhelos acude a lo perenne de su misión, trasmite, cultiva, ejemplariza, acompaña y apoya.

En esta línea conductora de perenne y nuevo, de pasado y futuro, realizamos el presente trabajo, al aplicar a la gestión educativa de una institución educativa enraizada en los valores esenciales de una cultura humanista católica, una nueva herramienta de gestión nacida en el mundo empresarial, como es el Cuadro de Mando Integral.

Otra premisa del presente trabajo es el concepto de gestión educativa. Entendemos por gestión educativa al conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación, de controversia y de investigación. La diferenciamos de la administración, porque la primera busca la solución de problemas o respuesta a interrogantes que surgen del mismo proceso educativo, mientras que la segunda se encarga de llevar a cabo lo estipulado, no necesariamente generando respuestas.

A su vez asumimos la gestión como idea y como acción, desde el plano conceptual y desde el operativo. Desde lo conceptual debemos sentar las bases generales a partir de un conjunto de ideas y principios acorde con el ser humano, sus expectativas, su desarrollo en el conflictivo mundo actual de este comienzo de milenio. Las estrategias y procedimientos permiten el funcionamiento del sistema operativo.

Reconocemos también, que la calidad de una institución educativa, no puede concebirse aislada de ninguna de sus funciones que debe afrontar, y que por lo tanto sólo la integración de sus distintas funciones dará un resultado de calidad. Es por ello que la organización de una institución educativa debe estar convenientemente conformada, con objetivos y metas claras, originados en los niveles más altos de conducción de la institución, y que respondan a la política de la institución, para así marcar el rumbo del resto de los niveles de conducción.

El objetivo de este trabajo, bajo las premisas antes señaladas, es describir que la estructura de control de gestión de una organización educativa es perfectamente asimilable a las probadas organizaciones empresariales, cuando se emplea en ella un modelo de gestión como es el Cuadro de Mando Integral (CMI), cuya principal característica es traducir la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos, tanto institucionales como individuales, integrados. Como trabajo

descriptivo sólo presentamos la posibilidad de una nueva opción entre los distintos modelos de gestión educativa vigentes.

Para ello hemos dividido el trabajo en tres partes. En la primera parte desarrollamos los aspectos generales: el objetivo del mismo y la metodología a seguir; junto con un panorama general del CMI. Dejamos, en esta primera parte, sentado el planteamiento del problema que está dado al querer utilizar una herramienta de control, nacida en el mundo de las empresas, en el campo educativo. Al presentar las nociones sobre el CMI, veremos que el aspecto financiero es el más importante. En nuestro caso no es así, pues, en el plano educativo, el logro más importante, al que se aspira, es la formación del educando, y no a la rentabilidad de la institución formativa. Sin embargo, nuestro cometido está avalado por los mismos autores del CMI, que sostienen que “aunque inicialmente el enfoque y la aplicación del CMI se han producido en el sector de empresas lucrativas, la oportunidad de que el mismo mejore la gestión de empresas gubernamentales y/o sin ánimo de lucro es, si cabe, aún mayor. Como mínimo, la perspectiva financiera proporciona una meta clara a largo plazo, para las corporaciones lucrativas. Sin embargo, proporciona una restricción, y no un objetivo, a las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales. Estas organizaciones deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestadas. Pero el éxito de estas organizaciones no puede medirse por lo cerca que mantiene los gastos de las cantidades presupuestadas, o incluso si restringen los gastos de forma que los gastos reales se sitúen muy por debajo de las cantidades presupuestadas. (...) El éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán el objetivo primordial.”¹

¹ R. S. KAPLAN – NORTON D. P. *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997, pp. 193-194. En adelante esta obra, que es una de las fuentes primarias del presente trabajo, será citada como: R. S. KAPLAN – NORTON D. P. *Cuadro de Mando Integral...*

Avanzamos, en la segunda parte, con un análisis más pormenorizado sobre las cuatro perspectivas que componen el CMI: Financiera; Clientes; Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. El propósito es conocer el funcionamiento de esta herramienta de gestión en mundo empresarial; mostrar su exitoso mecanismo el cual hizo posible que a un ritmo tan vertiginoso, se haya expandido su utilización en los procesos de gerencia estratégica, en un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

En la tercera parte, finalmente, desarrollamos un CMI para ser aplicado a una institución educativa. Cada CMI debe ser elaborado para cada empresa o institución en particular. Es por ello que en el primer capítulo de esta tercera parte, nos detenemos a dar una descripción pormenorizada de las particularidades de esta institución educativa que es un Oratorio Educativo denominado San José. En el último capítulo, conocida, tanto la institución educativa, como la teoría del CMI, aplicaremos este último a dicha institución, con el fin de mostrar o no, la operatividad, eficacia y eficiencia del mismo al Oratorio Educativo San José.

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

El presente trabajo versa la aplicación del Cuadro de Mando Integral a la gestión educativa de un Oratorio Educativo. Está dividido en tres partes: en la primera parte tratamos los aspectos generales del mismo; en la segunda, los temas específicos; y en la tercera, la descripción de la hipótesis.

PRIMERA PARTE: ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO

Esta primera parte está dividida en dos capítulos: en el primero se presentan los fundamentos del trabajo y en el segundo algunos aspectos generales.



USAL
UNIVERSIDAD

En este primer capítulo presentamos los fundamentos en que nos basamos para la elaboración del presente trabajo. Desde la elección del tema y el planteamiento del problema, que presentan al Cuadro de Mando Integral utilizado en un ámbito distinto del que se usa habitualmente, esta perspectiva presenta cierta originalidad; en razón de que, si bien hay trabajos de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en instituciones educativas de nivel superior, no así para una institución de nivel Polimodal; sosteniendo en la hipótesis, que su aplicación en la gestión educativa de dicha institución, es operativo, eficaz y eficiente.

1.1 Elección del tema

Hemos elegido escribir sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) a la gestión educativa de un Oratorio Educativo, porque a lo largo de los estudios realizados para la licenciatura en Economía y Gestión Educativa, hemos tomado conocimiento del rol fundamental que juega esta nueva herramienta, en el ámbito empresarial, para el éxito de las empresas, en estos tiempos de constantes cambios y competitividad.

En el número de Enero-Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, el profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton publicaron un artículo denominado "The Balanced Scorecard" (literalmente: el anotador equilibrado), que trataba sobre la medida del rendimiento de las organizaciones y, que ha sido traducido a la literatura hispánica por el apelativo de: Cuadro de Mando Integral.

Desde el lanzamiento en 1992, el CMI se ha extendido en el mundo empresarial con un ritmo tan vertiginoso, que hoy ha llegado su utilización en los procesos de gerencia estratégica, a un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

En los círculos empresariales se considera al CMI como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implementado anteriormente. Todas las organizaciones se guían por despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el CMI sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente.

La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Por lo que representa el CMI para el éxito de una organización empresarial, hemos visto oportuno profundizar en el presente tema, pues retenemos que la gestión educativa puede ser potencializada, si se emplea esta herramienta de gestión en una institución educativa que pretenda brindar una formación de calidad; teniendo en cuenta, desde luego, la diferencia de estos dos ámbitos distintos, lo que lleva a plantar una serie de adaptaciones para su aplicación, que es justamente el cometido del presente trabajo.

1.2. Planteamiento del problema

El problema se plantea al querer utilizar una herramienta de control, nacida en el mundo de las empresas, en el campo educativo. Si bien existen recientes trabajos de dicha aplicación en universidades, no así, en una institución educativa de nivel Polimodal, tal cual tratamos en el presente trabajo.

En los próximos capítulos al presentar las nociones sobre el CMI, veremos que el aspecto financiero es el más importante. En nuestro caso no es así, pues, en el plano educativo, el logro más importante al que se aspira es la formación del educando, y no la rentabilidad de la institución formativa. Es decir el educando es el objetivo principal.

Nuestra propuesta, utilizar esta herramienta, en una organización donde el lucro no es el fin principal que se persigue, como ya hemos señalado en la introducción, está abalada por los mismos autores del CMI, que sostienen que “aunque inicialmente el